

Direction des Ressources Humaines

**Retour d'expérience relatif à la mise en œuvre du télétravail au sein
de l'Institution**

Pré-Comité technique du 21 septembre 2020



DÉPARTEMENT
**BOUCHES
DU RHÔNE**



Sommaire

- Une montée en puissance maîtrisée de l'expérimentation au travers une Direction pilote.
- Une croissance exponentielle contrainte suite à la pandémie.

Focus sur la Direction Juridique

Pilote pour l'expérimentation du télétravail dans la collectivité

Les agents concernés:

- Direction juridique : *32 agents*
- Service juridique et contentieux : *13 agents*
- Fonctions pour partie en télétravail :
 - *Conseiller technique de la DJ (1 jour par semaine)*
 - Pour le service juridique et contentieux :
 - *Chef de service (1 jour par semaine)*
 - *Adjoint au chef de service (2 jours par semaine)*
 - *5 Conseillers juridiques (1 à 2 jours par semaine)*

Remarque : secrétaire de direction RQTH partiellement en télétravail → hors expérimentation

Focus sur la direction juridique

Pilote pour l'expérimentation du télétravail dans la collectivité

La mise en place

La mise en œuvre du télétravail est possible en respectant **3 principes directeurs essentiels** :

- *Impulsion et appropriation du dispositif au niveau Direction et responsable de service*
- *Règles bien définies communiquées largement en interne*
- *Accroissement de la confiance et de la responsabilité des agents en télétravail, à tous niveaux hiérarchiques*

Focus sur la direction juridique

Pilote pour l'expérimentation du télétravail dans la collectivité

Le bilan : les points positifs

4 premiers mois d'expérimentation : un véritable succès

- *Des agents très satisfaits du dispositif:*
 - *Plus grande concentration*
 - *Plus de responsabilisation et d'autonomie*
 - *Gain de temps dans les transports*
 - *Ne souhaitent plus revenir exclusivement en présentiel*
- *Temps d'adaptation nécessaire aux agents et à l'encadrement pour intégrer une nouvelle organisation*
- *Confiance accrue de la hiérarchie nécessaire*

Focus sur la direction juridique

Pilote pour l'expérimentation du télétravail dans la collectivité

Les points d'amélioration

- *Au niveau organisationnel :*
 - *Impondérables se rajoutant au planning prévu pour l'encadrement*
→ *Etude de télétravail ponctuel s'adaptant aux réunions et nécessités de service*
- *Au niveau technique:*
 - *Des difficultés ponctuelles d'accès au réseau (aussi sur HD 13)*
 - *Absence d'un logiciel de communication instantanée (correctif prévu)*
 - *Difficultés de compatibilité de certains logiciels*
 - *Logistique du matériel informatique*

Focus sur la direction juridique

Pilote pour l'expérimentation du télétravail dans la collectivité

Les points de vigilance

- *Le risque d'isolement : réduit car tous les agents sont minimum 3 jours en présentiel*
- *Le droit à la déconnexion (prévoir des sensibilisations)*
- *Le positionnement ergonomique (prévoir des sensibilisations)*

Les perspectives

- *Pérenniser le télétravail*
- *Etendre le dispositif aux agents qui le souhaitent et dont les missions s'y prêtent*
- *Envisager un mode de fonctionnement plus souple s'adaptant aux besoins des services à partir d'un certain niveau hiérarchique*

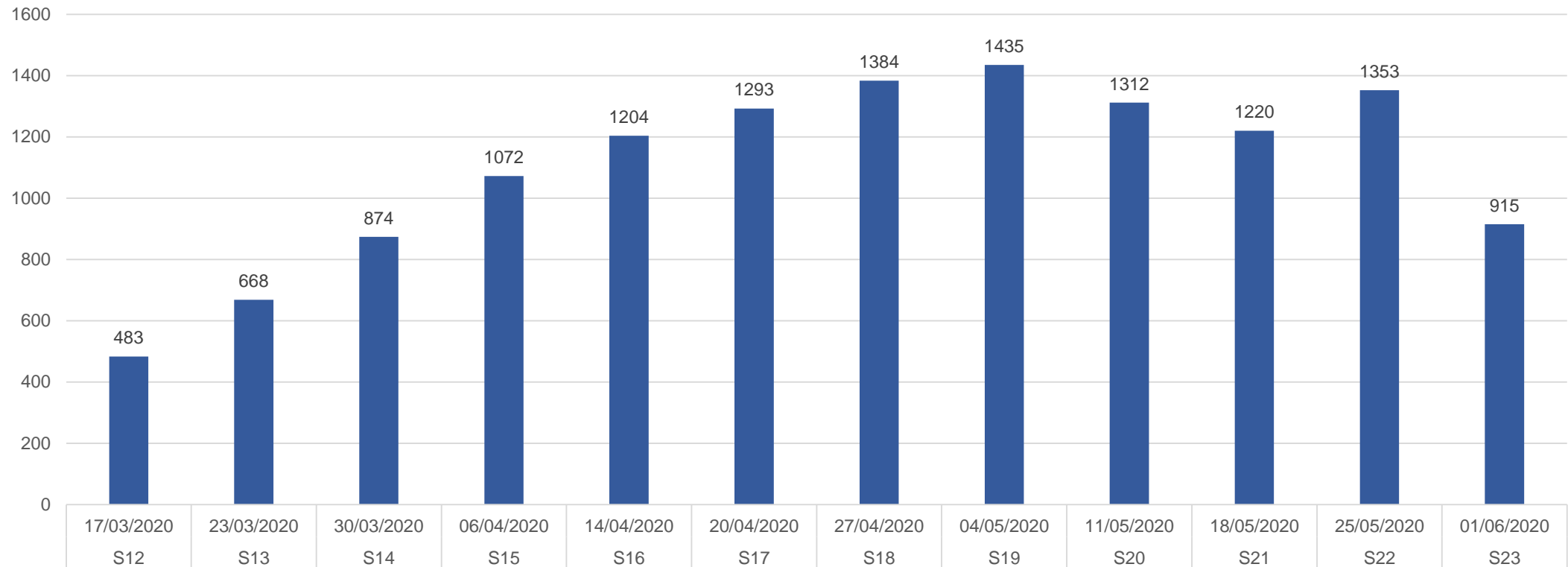
Retour d'expérience relatif à la mise en œuvre du télétravail durant la crise sanitaire

Plan de l'intervention :

- Analyse quantitative
- Analyse qualitative issue du questionnaire renseigné par les agents
- Analyse qualitative issue des interview

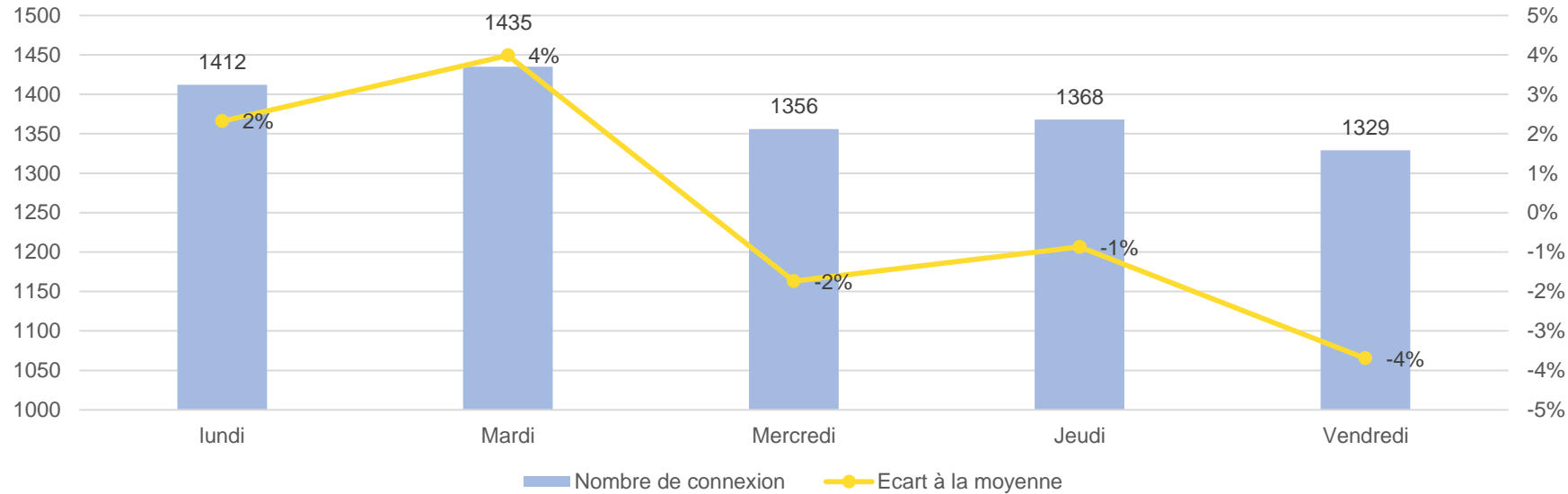
Analyse quantitative

Evolution du nombre de connexion à distance – Du 17 mars au 5 juin



Analyse quantitative

Evolution de la fluctuation des connexions journalières – Du 22 avril au 7 mai

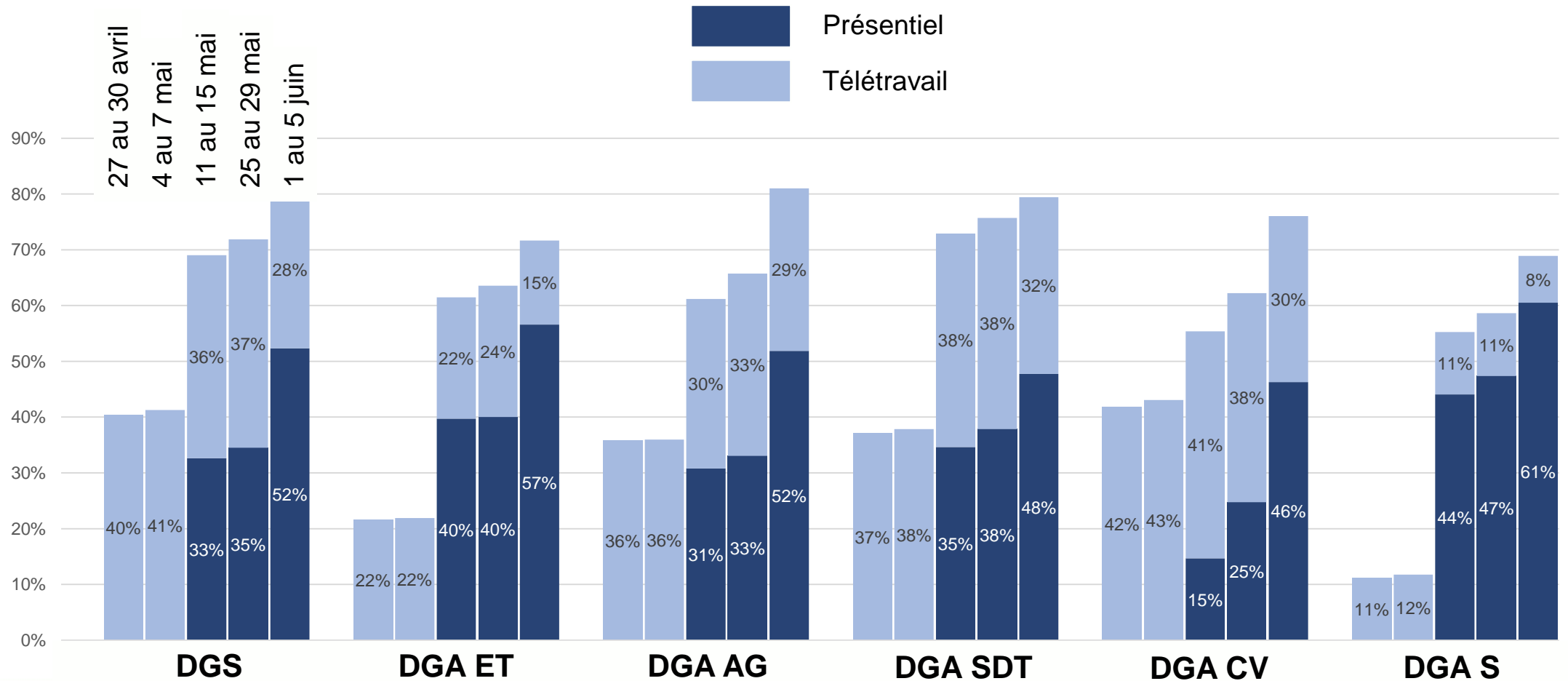


Période prise entre le 22 avril et le 7 mai (hors jours fériés et pont). Moyenne du nombre de connexion par jour sur les 3 semaines.

Conclusion : L'évolution du nombre de connexion journalière ne permet pas d'identifier une forte fluctuation entre les différents jours de la semaine. Entre + 4% pour le mardi et – 4% pour le vendredi.

Analyse quantitative

Evolution du taux d'activité par DGA – Du 27 avril au 5 juin



Éléments de contexte

- Mise en place du télétravail dès le 17 mars dans un contexte de pandémie :
 - Organisation contrainte, non anticipée,
 - Basée sur une démarche volontariste des agents,
 - Par ailleurs 37 % d'entre eux étaient en garde d'enfants,
 - Activité des services grandement obérée,



Activité peu représentative du télétravail de demain.

Analyse du questionnaire

Éléments de contexte

- 1 462 agents interrogés, 1 000 réponses soit un taux d'engagement de 68%, taux très significatif.
- L'échantillon a été établi sur la base des agents :
 - étant en télétravail sur la période de confinement (17 mars / 11 mai 2020),
 - disposant d'équipements fournis par l'Institution,
 - disposant d'une connexion via leur équipement personnel.

Analyse du questionnaire

Indicateurs de synthèse

- Un plébiscite pour le télétravail :
 - 90 % des agents interrogés sont satisfaits de leur vécu en télétravail
 - 82 % des managers sont satisfaits de leur vécu en télétravail
 - 91 % des agents interrogés souhaiteraient poursuivre l'expérience

Analyse du questionnaire

Télétravail et présentiel en fonction des missions

	Exclusivement en télétravail		En présentiel et en télétravail	
	N	% cit.	N	% cit.
Vous exercez des fonctions managériales supérieures (directeur/directeur général)	2	8,7%	21	91,3%
Vous exercez des fonctions managériales	131	52,8%	117	47,2%
Vous exercez des missions d'assistance, de conseil ou de conception sans fonctions managériales	299	71,7%	118	28,3%
Vous exercez des missions ne relevant pas des items définis ci-dessus	194	62,2%	118	37,8%

	Exclusivement en télétravail		En présentiel et en télétravail	
	N	% cit.	N	% cit.
Direction Générale des Services	131	62,4%	79	37,6%
DGA Administration Générale	104	83,9%	20	16,1%
DGA Cadre de Vie	107	84,9%	19	15,1%
DGA Equipement du Territoire	142	69,3%	63	30,7%
DGA Solidarité	89	35,3%	163	64,7%
DGA Stratégie et Développement du Territoire	53	63,9%	30	36,1%

Un taux de télétravail différencié en fonction de son degré d'encadrement et des missions

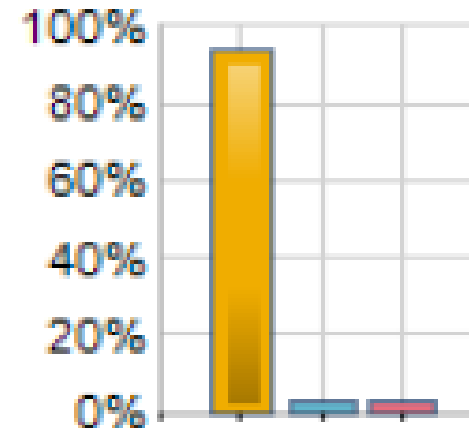
Analyse du questionnaire

Le ressenti des télétravailleurs

J'ai atteint mes objectifs (fixés par ma hiérarchie ou en autonomie)

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	% obs.
D'accord	939	93,9%
Pas d'accord	32	3,2%
Ne sait pas	29	2,9%
Total	1000	100,0%



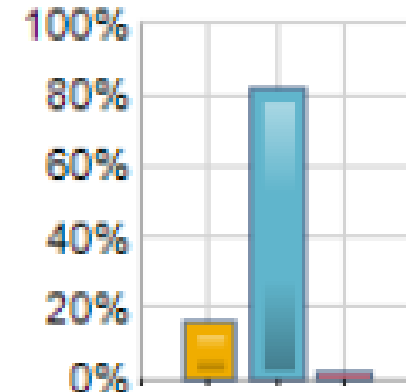
Analyse du questionnaire

Le ressenti des télétravailleurs

Le télétravail m'a posé des problèmes au quotidien dans l'organisation de mon travail

Taux de réponse : 100,0%

	Nb	% obs.
D'accord	157	15,7%
Pas d'accord	822	82,2%
Ne sait pas	21	2,1%
Total	1000	100,0%



Si 82,2% des répondants estiment n'avoir pas rencontré de problème d'organisation au quotidien, ils ne sont plus qu'environ 70% des managers à adhérer à cette affirmation.

Analyse du questionnaire

Synthèse des avantages et inconvénients

AVANTAGES

- Baisse du stress et de la fatigue (70% des sondés)
- Amélioration de la qualité de vie (réduction déplacement, organisation du travail plus souple, gain financier,...) (Entre 20 % et 85% selon les sujets)
- Meilleure efficacité (concentration, sérénité, autonomie..) (entre 35% et 70 % selon les sujets)
- Impact environnemental

INCONVENIENTS

- Complexification du rôle de manager (gestion par objectifs, organisation, pilotage activité, communication, gestion de la continuité de service ..) (entre 30% et 60% des managers selon les sujets)
- Risque d'isolement (40 %)
- Dissociation vie professionnelle / vie perso (15%)
- De nombreuses missions ne sont pas éligibles au télétravail

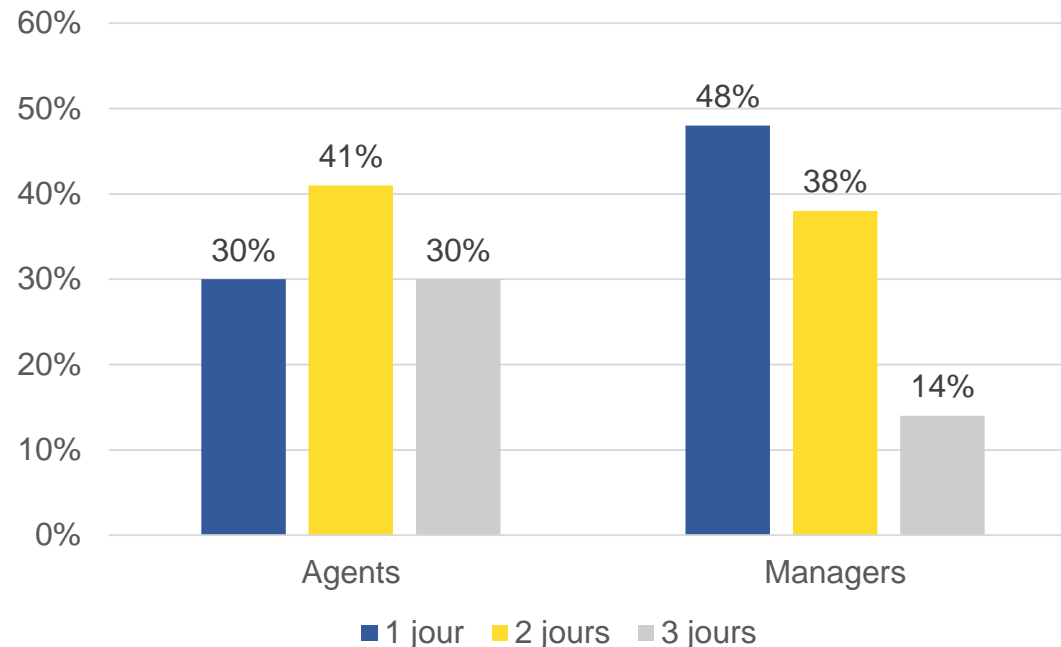
CONDITIONS DE SUCCES

- Amélioration des équipements de travail (45%)
- Amélioration des outils numériques et adaptation des processus et mode opératoire au télétravail / mesures organisationnelles (25%)
- Mise en place d'un cadre de télétravail (mission, quotité, règles, management,...) (7%)
- Formation et accompagnement à la mise en place du télétravail

Analyse du questionnaire

Propositions sur le fonctionnement cible

- 91 % des agents interrogés souhaiteraient poursuivre l'expérience avec la quotité suivante :



- Les managers préconisent une quotité de télétravail plus faible que les agents. Cette perspective est cohérente avec les impacts du télétravail pour les managers.

Analyse des interviews

Légende de lecture

- La retranscription sur les supports suivants est établie de la sorte :
 - Les propos faisant consensus sont retranscrit en noir,
 - Ceux tenus par les cadres supérieur : **en rouge**,
 - Ceux tenus par les cadres intermédiaires : **en bleu**,
 - Ceux tenus par les autres agents : **en vert**.

Analyse des interviews

Synthèse

Unanimité
Cadre supérieur
Cadre intermédiaire
Agent

- L'analyse des échanges menés auprès de différentes directions de la Collectivité met en évidence une convergence à la fois dans les apports du télétravail mais également dans les risques et problématiques qui en découlent.
 - **Seul les encadrants supérieurs et intermédiaires modèrent, lors de ces verbatim, l'enthousiasme délivré au travers le questionnaire en ligne.**
- L'organisation de travail (réunions hebdomadaires / outils de planification et de contrôle) mise en place en amont par chaque Direction influence néanmoins considérablement le ressenti qui peut en être fait.

Analyse des interviews

Les avantages

- Meilleure qualité du travail rendu (sous pilotage)
- Favorise l'autonomie
- Diminution du stress et de la fatigue
- **Meilleure attractivité du département (marque employeur)**
- **Gain financier**
- **Meilleur équilibre de vie pro / perso. Amélioration de la qualité de vie**

Les agents qui sont autonomes et performants en présentiel le sont également à distance. Le contraire étant également vrai....

Unanimité

Cadre supérieur

Cadre intermédiaire

Agent

Analyse des interviews

Les risques

- augmentation du nombre de mails quotidiens,
- perte de lien social et professionnel,
- charge de management plus importante (organisation, suivi, communication),
- travail collaboratif et mode projet ne fonctionne pas à distance,
- risque de perte d'attractivité de certains métiers non télétravaillables,
- manque de visibilité sur le qui fait quoi,
- manque de réactivité,
- cloisonnement de l'information caractérisé par un « *appauvrissement des échanges et interactions* » directs avec les autres services et directions de la collectivité,
- glissements de tâches entre télétravailleurs et non télétravailleurs exerçant les mêmes missions (sentiment de traitement différencié, voire d'iniquité)
- Charge de travail plus importante pour le suivi d'activité et la communication

Unanimité
Cadre supérieur
Cadre intermédiaire
Agent

Analyse des interviews

Les opportunités

Unanimité
Cadre supérieur
Cadre intermédiaire
Agent

- Opportunité pour responsabilisation et confiance accrue
- Réinterroger nos fonctionnements pour faire évoluer les activités et nos pratiques
- Nécessite de se réinventer, faire évoluer les méthodes de management
- Accélération des projets de dématérialisation
- Mise en place d'outil de gestion de suivi d'activité
- Limitation des conflits interpersonnels

Analyse des interviews

Outils et d'environnement de travail

Unanimité
Cadre supérieur
Cadre intermédiaire
Agent

- Plébiscite du travail réalisé par la D.S.I.U.N.
- Néanmoins, les moyens mis en place ne permettent pas de pérenniser le télétravail dans des conditions optimales :
- absence de téléphone portable professionnel préjudiciable pour un droit à la déconnexion et la séparation vie pro / vie perso,
- absence de caméra sur les ordinateurs in situ pour du travail à distance,
- absence de bornes wifi sur les sites du département,
- absence d'équipement de visio dans les salles de réunion ne permettent pas un suivi optimal de l'activité entre les agents en présentiel et ceux en télétravail.

Analyse des interviews

Un besoin de cadre

Unanimité
Cadre supérieur
Cadre intermédiaire
Agent

- La mise en œuvre d'une Charte définissant les droits et obligations des télétravailleurs et de l'encadrement (pouvant être par ailleurs télémanagers) est plébiscitée.
- Des formations sont sollicitées pour :
 - mieux appréhender cette nouvelle pratique d'organisation du travail,
 - manager en télétravail,
 - davantage maîtriser les outils numériques en lien avec leur métier.